



# KommunKompassen

ANALYS AV ÄNGELHOLMS KOMMUN 2019

Utvärderare: Christine Feuk SKL samt Anna Marnell Katrineholms kommun



## Innehåll

<b>1</b>	<b>Vad är kommunkompassen?</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Ängelholms kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden</b> .....	<b>7</b>
Område 1	Offentlighet och demokrati .....	7
Område 2	Tillgänglighet och brukarorientering .....	9
Område 3	Politisk styrning och kontroll .....	11
Område 4	Ledarskap, ansvar och delegation .....	13
Område 5	Resultat och effektivitet .....	17
Område 6	Kommunen som arbetsgivare personalpolitik .....	19
Område 7	Ständiga förbättringar .....	22
Område 8	Kommunen som samhällsbyggare .....	24
<b>4</b>	<b>Översikt av poängfördelning</b> .....	<b>29</b>

# 1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- det politiska systemet
- kommunernas förmedling av tjänster
- kommunen som arbetsplats
- utvecklingen av lokalsamhället

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av KommunKompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av KommunKompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

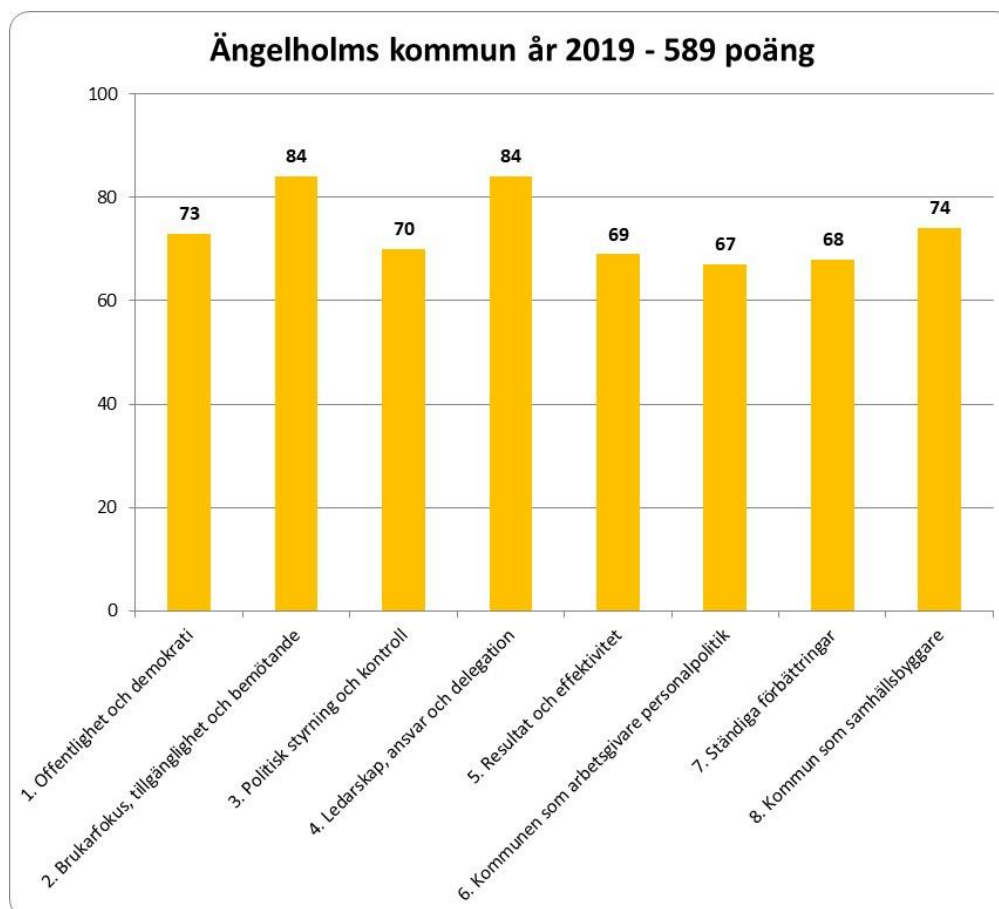
## 2 Ängelholms kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

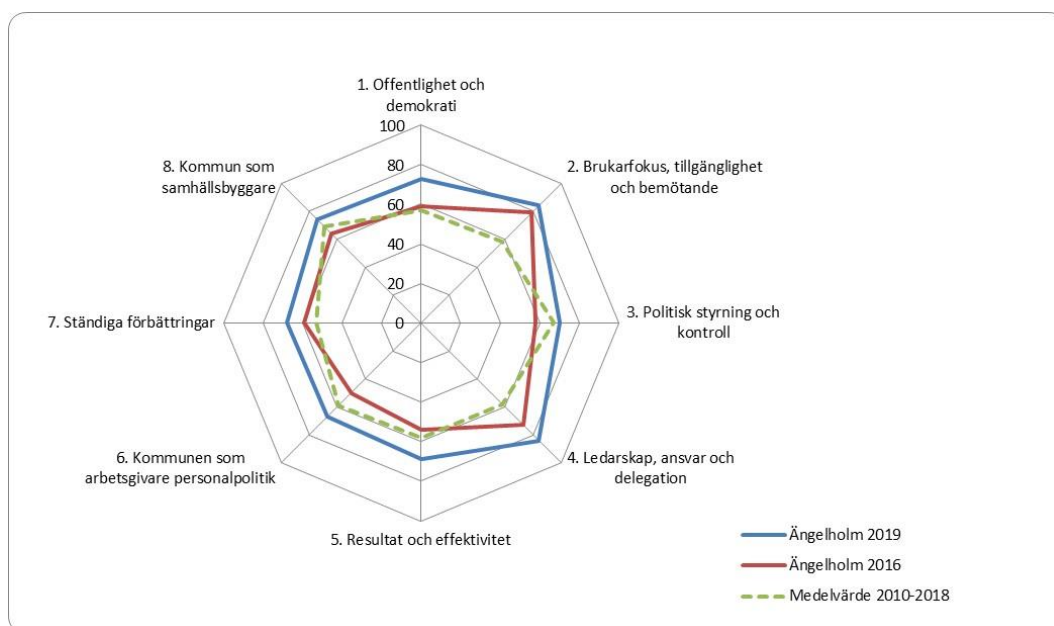
Utvärderingen av Ängelholms kommun genomfördes i december år 2018 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Ängelholms totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Ängelholms profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats sedan 2010 enligt Kommunkompassen.



## Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet).

## Sammanfattande kommentarer

Detta är Ängelholms tredje utvärdering enligt Kommunkompassen. Vid förra utvärderingen konstaterade utvärderarna att kommunen var mitt uppe i ett spännande utvecklingsarbete med stora förändringar kring styrning och ledning av kommunen. Effekterna av detta arbetet syns nu i denna utvärderingen. Sedan förra utvärderingen har förbättringar skett inom alla de områden som utvärderas. Två områden sticker ut lite mer än övriga och det är områdena «tillgänglighet och brukarorientering» samt «ledarskap, ansvar och delegation».

Kommunens styrkor och förbättringsområden på respektive område framgår även i översikten i kapitel 4 Översikt av poängfördelning på sid 29.

# 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

## Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Information till medborgare</li><li>• Dialog och medborgarmedverkan</li><li>• Etik – motverkan av korruption</li></ul>	73

### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Ängelholmsbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

### Sammanfattning

Ängelholm har sedan förra utvärderingen arbetat vidare med att utveckla demokratin och medborgarinflytandet. Vid förra utvärderingen hade kommunen precis genomfört en omfattande organisationsförändring på såväl politisk som tjänstepersonsnivå. Den nya organisationen är fokuserad på medborgarservice och sedan den infördes har arbetet med medborgardialoger intensifierats. Genom följeforskning av Högskolan i Halmstad har kommunen följt upp effekterna av den nya organisationen. Organisationen har förädlats med mindre justeringar efterhand.

En ny politisk nämndorganisation infördes december 2018, med fem nämnder istället för två. Syftet är att politiker och tjänstepersoner ska komma närmare varandra, dialog ska föras och

tillsyn ska genomföras på ett tydligare sätt. Kommunen har dock valt att behålla tjänsteorganisationen med tre huvuduppdrag och servicestöd, för att kunna ge medborgarna bästa möjliga service. Politiken har tagit fasta på rekommendationen från följeforskningen om att genomföra medborgardialoger. De nya nämnderna har därför fått ett särskilt uppdrag 2019 att fortsätta arbetet med medborgardialoger och att inkludera arbetssättet i såväl utvecklingsarbetet som i den ordinarie verksamheten.

Kommunen annonserar regelbundet om beslut och andra delar av kommunens verksamhet i en av de lokala gratistidningarna, genom ett uppslag som kallas "Vi i Ängelholm" fyra gånger per år. Utöver det annonserar kommunen om olika ämnen – t ex evenemang - utifrån separata kommunikationsplaner för respektive område.

Att använda webben och sociala medier för att kommunicera med medborgarna har utvecklats. Korta nyheter presenteras på webben. Årsredovisning, budget och resultat i rankingar blir till nyheter på webben och i sociala medier. Kommunfullmäktiges möten går att se via webb-tv. Information sprids också via tidningar som "Hallå" och "Nyinflyttad".

Förutom medborgardialogerna så genomförs samråd och utställning/granskning av planer inom ramen för plan- och bygglagen. Formerna för dessa har utvecklats och moderniserats både vad gäller översiktsplane- och detaljplanearbetet i kommunen med syfte att bli mer pedagogiska och att få in synpunkter från fler målgrupper. För att öka tillgängligheten och skapa engagemang för samhällsutvecklingen har t ex en 3D-modell utvecklats över Ängelholms tätort.

Via [www.angelholm.se](http://www.angelholm.se) kan medborgarna enkelt lämna in medborgarförslag. Medborgarförslagen går direkt till kommunfullmäktige. Mellan januari och september 2018 inkom 48 medborgarförslag. En förstudie kring arbetet med medborgarförslag har genomförts för att se hur ett systemstöd kan förenkla mottagandet av förbättringsförslag och besvarandet av synpunkter från medborgarna, vilket också har ökat lärandet inom organisationen och effektiviserat hanteringen. Kommunen håller därför nu på att ta fram en modell för digitala medborgarförslag, en form av e-demokrati.

SCB:s medborgarundersökning genomförs årligen i Ängelholms kommun. Medborgarnas upplevelser om kommunen utvärderades tidigare även genom gröna-gula-röda knappar i kundtjänst, vilket gav ett omedelbart utfall. Systemet har nu vidareutvecklats så att medborgarna istället kan ge sitt omdöme genom att svara på ett antal frågor via en I-Pads i receptionen.

Kommunikationsenheten har en lista på större mätningar som genomförs under året och de utvärderar också resultatet i dessa. Om resultatet bedöms vara av intresse för medborgarna skapas nyheter på webben och Facebook. Där publiceras även resultatet av rankingar.

Ängelholms kommun har kommit långt i arbetet kring offentlighet och demokrati men liksom många andra kommuner finns det en fortsatt utvecklingspotential när det gäller att förmedla mål och resultat och att ytterligare ge möjlighet att medverka och påverka olika centrala beslutsprocesser.



Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunens Agila arbetsätt innehåller en tydlig strategi för demokratiutveckling med fokus på öppenhet och involvering</li> <li>• Dagordningar och handlingar finns tillgängliga på kommunens hemsida för den som vill ta del av dessa</li> <li>• Webbändning från KF som man kan ta del av i efterhand</li> <li>• Systematisk användning av sociala medier för att informera och föra dialog med medborgarna</li> <li>• Resultatet från förvaltningsrevision och/eller annan verksamhetsutvärdering lätt tillgängligt på internet</li> <li>• För ökad tillgängligheten och skapa engagemang för samhällsutvecklingen har en 3D-modell utvecklats över Ängelholms tätort</li> <li>• Systematiskt arbete för att motverka korruption och kanaler/rutiner för att framföra synpunkter kring oegentligheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätt att utveckla åiterrapportering av mål och resultat till medborgarna</li> <li>• Fortsatt behov av att utveckla rapporteringen till medborgarna avseende resultat från olika medborgarundersökningar</li> <li>• Ge medborgarna möjlighet att vara med och påverka vid centrala beslutsprocesser</li> <li>• Vidareutveckla arbetet kring möjligheten för medborgarna direkt kan kommunicera och diskutera olika frågor med de förtroendevalda</li> </ul>

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarorientering</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Valfrihet</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	<h1>84</h1>

## Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

## Sammanfattning

Kommunfullmäktiges mål innehåller fyra övergripande perspektiv, varav ett är medborgarfokus. Utifrån det övergripande perspektivet skapar nämnderna årligen mål för sina verksamheter avseende fokus på brukare, tillgänglighet och bemötande. Planering och uppföljning av aktiviteter sker genom respektive verksamhet/enhetsplan. Uppföljning till nämnd sker genom ordinarie måluppföljning per april, per augusti och per december.

Den nya organisationens fokus på medborgarna har lett till ökat fokus på upplevd brukarnöjdhet/ kundnöjdhet. Genom kommunövergripande projekt exempelvis ”Agila Ängelholm”, ”Digital Framtid”, ”Följeforskning” kopplat till en lärande organisation har kommunen ett strategiskt fokus på åtgärder som ska öka medborgarnas och brukarnas nöjdhet. Även förenklingssystem såsom ”Förenkla helt enkelt”, ”Tillståndsguidning”, ”Äldrelots” och ”Inflyttningslots” har förbättrat kundnöjdheten.

Projektet Agila Ängelholm har varit en omfattande satsning, och under de senaste åren har alla medarbetare genomgått en stor utbildningssatsning där tillgänglighet och bemötande varit några av ledorden. Kommunens chefer har fått ytterligare utbildning för att kunna stötta och coacha sina medarbetare. Tillgänglighet och bemötande genomsyrar flera olika processer såsom till exempel rekrytering och lönesättning. Flera olika årliga mätningar genomförs också för uppföljning av tillgänglighet och bemötande. Kundtjänst har genom ett systematiskt arbete ”en väg in”, där den traditionella telefonväxeln ersatts med en kundtjänst bemannad av specialiserade medarbetare, utvecklats för att förbättra servicen till medborgarna. Det har gett goda resultat. Kundtjänst har fått utmärkelsen ”Bästa kundtjänst”. Kundnöjdheten för telefonsamtal, besök och mejl till kundtjänst mäts och utvecklas kontinuerligt. Ängelholms kommun deltar årligen i en serviceundersökning.

Kommunens nya webb skapades för att ge en bättre service till medborgarna. Målet är att göra det lättare att utföra ärenden och att hitta det som efterfrågas. För att uppnå detta har webben fått ett nytt utseende och flera nya funktioner. Den är utformad enligt tillgänglighetsriktlinjer för webb. Det finns redaktörer över hela organisationen som har ansvar för att hålla sina delar på webben aktuella. Intern och extern granskning sker återkommande av webb. ”Funka” används vid utvärdering av hemsidan. Webbsidan förbättras kontinuerligt utifrån inkomna synpunkter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunens Agila arbetsätt innehåller en tydlig strategi för brukarfokus</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande är ett ledord för kommun och återspeglas både betonas både vid nyrekrytering, introduktion av nyanställda</li> <li>• Satsning på utbildning kopplat till Agila Ängelholm som omfattat alla medarbetare med fokus på tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Regelbundna mätningar av tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Grupper och individer som utmärker sig positivt avseende tillgänglighet och bemötande uppmärksammas på olika sätt</li> <li>• Välutvecklad kundtjänst</li> <li>• Ny webb för att ännu bättre kunna ge ännu bättre service till medborgarna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jämförelse av resultat från brukarundersökningar mellan olika serviceområden och jämförelser med andra kommuner/utförare</li> <li>• Användning av fler metoder för att fånga upp brukarnas syn på tjänsterna</li> <li>• Förbättra brukarnas möjlighet att ta del av olika resultat från brukarundersökningar via olika informationskanaler</li> </ul>

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• System för styrning och uppföljning</li> <li>• Politiska mål</li> <li>• Uppföljning och rapportering</li> <li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li> <li>• Samspel och dialog</li> </ul>	70

#### Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna.

Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

### **Sammanfattning**

Ängelholms kommun har en vision som har tagits fram inom ramen för Kraftsamling, som är ett brett sammansatt partnerskap mellan kommun, näringsliv och ideella verksamheter. Ett arbete med att se över och ta fram en ny vision ska nu inledas. Politiken tar fram en framtidsförklaring, som fastställs av kommunfullmäktige för aktuell mandatperiod. Den beskriver olika strategier för hur Ängelholms vision ska uppnås. Gällande framtidsförklaring har presenterats av nuvarande politiska majoritet för kommunens chefer vid en workshop. Visionen utgör även basen för kommunfullmäktiges mål, som i dagsläget innehåller fyra perspektiv: medborgarfokus, effektiva verksamheter, samhällsutveckling och medskapande medarbetarskap.

För att säkerställa att kommunen bedriver en verksamhet med god ekonomisk hushållning ur både ett verksamhets- och finansiellt perspektiv utgår kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrning från styrmodellen Ratten. Ratten utgör en struktur för den politiska styrningen och verksamheternas arbete som genomsyrar hela organisationen. I Ratten bryts politiska mål från kommunfullmäktige ner till verksamhetsplanerna. Det genomsyrar hela organisationen och utgör en naturlig del av kommunens styrmodell. Målen har över tid utvecklats från att omfatta självklarheter till utvecklingsmål med en tydlig uppföljning av resultat. Ängelholm har fortsatt att utveckla sitt analysarbete och mätetal som signalerar att något avviker i resultat kan leda till ett utvecklingsmål för att få fokus på frågan.

Att ställa sina egna verksamhetsresultat mot andra kommuner ger ofta en bra bild över var man befinner sig. Lyckas kommunen utveckla sin resultat på likartat sätt som andra kommuner eller finns det kanske ett lärande att göra? Ängelholm jämför sig dels inom Familjen Helsingborg men också med fyra särskilt utvalda kommuner.

En troligtvis avgörande faktor för att på bästa sätt kunna möta de utmaningar som flertalet kommuner nu står inför handlar om en välutvecklad analys och bra beslutsunderlag. Detta kan kommunen fortsätta att utveckla och kanske också försöka belysa nyttan/effekten vid olika åtgärder. Allt för att vara så effektiva som möjligt.

En kommunövergripande värdegrund, som omfattar alla medarbetare och genomsyrar hela organisationen tar sin utgångspunkt i Öppenhet – Omtanke – Handlingskraft. Dessa gemensamma värden formar i sin tur kulturen och beteendena. Värderingarna ska ses som något eftersträvt och bidra till motivation och drivkraft till utveckling.

Bra relationer mellan politik och tjänstepersoner är viktigt och inte minst arenor där en öppen dialog kan föras kring styrning/ledning, strategiska frågor etc. Detta är väl uppbyggt i kommunen och fungerar bra.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Värdegrunden ”Öppenhet – Omtanke – Handlingskraft som genomsyrar hela organisationen</li> <li>• Få, tydligt beslutade politiska mål med resultatnivåer som är uppföljningsbara</li> <li>• Rapporteringen till politiken är systematisk både vad gäller av måluppfyllelse och utfall avseende resultatmått/indikatorer</li> <li>• Ledande tjänstemän har ett delegerat ansvar för ekonomi och personal</li> <li>• Arenor där ledande politiker och tjänstemän kan mötas för dialog kring olika strategiska frågor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätt av utveckla analys av avrapporterade mål/resultatmått</li> <li>• Rapportering av skillnader i olika enheters resultat (både egen regi och externa utförare) i förhållande till politiska mål</li> <li>• Avrapportering av måluppfyllelse i förhållande till politiska mål avseende kommunens egna bolag</li> <li>• Fortsätta utveckla rapportering av resultat som är jämförbara med andra kommuner och/eller externa utförare</li> <li>• Riktade nöjdhetsundersökningar till politiken</li> </ul>

#### Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	<b>84</b>

#### Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

## **Sammanfattning**

På den övergripande ledningsnivå har vissa förändringar skett sedan förra utvärderingen. Den tidigare kommunchefgruppen har nu ersatts med en kommunledningsgrupp och en administrativ ledningsgrupp. Kommunledningsgruppen arbetar med strategiska frågor gällande verksamhets- och samhällsutveckling och den administrativa ledningsgruppen behandlar samordning av administrativa frågor.

För samtliga chefer och nyckelpersoner finns framtagna arbetsinstruktioner. Där ingår riktlinjer för ansvar, fördelning av arbetsmiljö-, brandskydds- och miljöskyddsuppgifter i Ängelholms kommun. Kommunens chefer har chefsuppdrag, som tydliggör respektive chefs uppdrag gällande ekonomi, personal och verksamhetsutveckling. Chefsuppdragen följs upp årligen. Styrning sker även genom kommunens styrdokument. Information om ledarutveckling finns på kommunen intranät "Insikten" och chefsbrev.

Resultatansvarig chef har fullt ansvar. I budgetansvaret ingår ansvar för personal, verksamhet och resultat.

Vid förra utvärderingen lyftes kommunens arbete kring projektet. Idag ligger det sammanställningar på kommunens hemsida avseende pågående projekt inom olika huvuduppdrag men också pågående forskningsprojekt. Detta gör att det går att få en snabb överblick över vad som är på gång i kommunen. Kommunen har också fortsatt att arbeta med sina agila arenor om än i något mindre omfattning än tidigare. För de agila arenorna skapas en tillfällig organisation som avvecklas när projektet är slut. Signifikant för de agila projekten är strukturen från idé, via handling, till resultat och utvecklingsarbete.

Kommunen har sedan förra utvärderingen också utvecklat sitt arbete kring processer. I samband med framtagandet av en ny politisk organisation och tjänsteorganisation kartlade kommunen sina processer. Nu har man också införskaffat ett kommunövergripande processverktyg, Barium, för att kartlägga och beskriva processer genom en digital processkartläggning. I mycket av det verksamhetsutvecklande arbete som sker i organisationen görs process-kartläggningar. Kartläggning av olika ärendeprocesser ger en tydlig bild av vilka steg som är onödiga eller omständiga och där effektivisering bör ske. De ger även en sammanfattning och överblick vilket skapar förståelse för processens helhet.

Kopplat till kommunens styrmodell Ratten har internkontrollplanen en särskild ställning. I samband med budgeten tar kommunstyrelsen samt nämnderna fram en internkontrollplan. För att öka fokus på arbetsprocesser i samband med internkontroll har man tagit fram nya strukturer och riktlinjer för arbetet med intern kontroll. BI a kategoriseras riskerna under ledningsprocesser, huvudprocesser och stödprocesser. Det har lett till att internkontrollen till större del fokuserar på verksamhetsrisker och förbättringsmöjligheter i gränsdragningen mellan

olika verksamheter. Samverkan sker med andra kommuner i Familjen Helsingborg för att hitta nya infallsvinklar gällande internkontroll och utbildning genomförs varje år.

Chefsuppdraget är och består av tre olika delar: framtidsförklaring, generella uppdrag och specifika uppdrag. Uppdragsbeskrivningen används för chefer på alla nivåer. Utvärdering av cheferna sker genom medarbetarundersökningen och utvärderingssamtalen. Lite oklart kring hur utvärderingen utifrån uppdragsbeskrivning och effekterna av dessa. Den systematiska chefsutvärderingen vid sidan av chefsuppdraget och utvärderingssamtalet är ett utvecklingsområde för kommunen.

Ängelholms kommun genomför ledarforum för alla kommunens chefer. Ledarforum är en arena för utveckling, kvalitet och lärande. Dessa forum syftar till att utveckla det agila ledarskapet. Ledarforum är en viktig sammanhållande länk för utveckling av det samlade ledarskapet. Kommunens chefer har också tillgång till ett digitalt ledarutvecklingsprogram: N´gager. I programmet kan cheferna enskilt reflektera över sitt ledarskap och med utmaningar utveckla det egna ledarskapet.

2015 fick kommunen beskedet att Europeiska socialfonden (ESF) beviljat drygt 8 miljoner i bidrag till ett medarbetar- och ledarutvecklingsprogram Agila Ängelholm. Syftet med projektet var att möta medborgarnas behov ännu bättre genom ökad kunskap om det agila arbetssättet hos alla kommunens anställda. Under 2017 genomfördes ett omfattande kompetensutvecklingsprogram för samtliga chefer och medarbetare utifrån fyra teman: förändringskunskap, agilt förhållningssätt, agilt arbetssätt och horisontella principer. Ett agilt ledarskap implementerades genom projektet. Vid uppföljning av projektet uppgav 87 procent att de använder sig av det agila arbetssättet i vardagen. ESF har angett Ängelholm som exempel på ett lyckat kompetensutvecklingsprojekt.

Familjen Helsingborg erbjuder årliga ledarutvecklingsprogram i ledarorientering, ledarskap och projektledning för medarbetare och chefer. Insatserna riktas till medarbetare och chefer på olika nivåer och med olika erfarenheter. För att utveckla välfärden i fråga om högre effektivitet, högre kvalitet, bättre resursutnyttjande, systematiskt förändringsarbete, innovation och nytänkande är chefernas roll i Familjen Helsingborg central. Här spelar ledarutvecklingsprogrammen en viktig roll för att attrahera, behålla och utveckla ledare i kommunen. De ledarprogram som erbjuds är: projektledarutbildning, ledarorientering, chef med operativt ansvar samt ny som chef.

Inom Familjen Helsingborg bedrivs även "Framtidens chefer". Det är ett traineeprogram som genomförs för att erbjuda utvecklingsmöjligheter för befintliga medarbetare och inte minst, för att öka intresset för ledarskapsfrågor.

Familjen Helsingborg genomför även ett mentorsprogram, som erbjuder även mentorskap för att utveckla ledarskapet i regionen. Mentorsprogrammet innebär möjligheter till personlig utveckling och till verksamhetsutveckling, för både mentor och adept.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydlig övergripande strategi kring ledarskap, ansvar och delegation som är väl förankrad och känd i organisationen</li> <li>• Resultatenheternas möjlighet till att omfördela medel inom budgetramarna</li> <li>• Chefsuppdrag med fokus på tre delar: Framtidsförklaringen, Generella uppdrag, Specifika uppdrag. Följs upp i samband med medarbetarsamtal och även löpande.</li> <li>• Sammanställning över pågående kommunövergripande projekt</li> <li>• Sammanställning över kommunövergripande processer</li> <li>• Utvecklat stöd till cheferna</li> <li>• Ledarutvecklingsprogram</li> <li>• Forum/arenor där chefer kan diskutera ledarskap, chefsfrågor och chefsutmaningar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisk chefsutvärdering vid sidan av chefskontrakt och utvärderingssamtal</li> <li>• Tvärsektoriella processer kartlagda och beskrivna med ansvar, uppföljningsbara mål, budget, resurser, olika moment, tid, m.m.</li> <li>• Tvärsektoriella projekt kartlagda och beskrivna med ansvar, uppföljningsbara mål, budget, resurser, olika moment, tid, m.m.</li> </ul>



## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li><li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li><li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li><li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li><li>• Jämförelser</li><li>• Extern samverkan</li></ul>	69

### Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

### Sammanfattning

Ratten är en styrmodell för att säkerställa att kommunen bedriver en verksamhet med god ekonomisk hushållning ur både ett verksamhets- och finansiellt perspektiv utgår kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrning. Den utgör en struktur för den politiska styrningen och verksamheternas arbete som genomsyrar hela organisationen. En del av styrmodellen Ratten består av uppföljning av mål, kvalitet, ekonomi och kultur där verktyg finns för att förenkla uppföljnings- och analysarbete.

Verksamheternas ekonomiska utveckling återrapporeras från enhetsnivå till nämnd minst var annan månad. I verksamhetsplanen arbetar verksamheterna genom momenten Värdegrund, Omvärldsanalys, SWOT-analys, politiska uppdrag och nämndmål. Momenten leder till att verksamheten skapar aktiviteter som ska genomföras under året. Uppföljning av verksamhetsplanen sker återkommande genom exempelvis APT på lokal nivå och arbetet återrapporeras till politisk nivå samband med uppföljning per april, delårsrapport och årsredovisning.

Kommunen använder aktivt KKiK, Kommunens Kvalitet i korthet, där 40 stycken mått redovisas i en samling som visar hela kommunens resultat. Öppna jämförelser används också. Politiken sätter mål för prioriterade utvecklingsområden, medan grunduppdraget mäts och jämförs över tid och med andra jämförbara kommuner. Det ökar fokus på uppnådda resultat och förbättringsområden.

Liksom många andra kommuner finns en utvecklingspotential när det gäller effektivitet. Dels att utveckla en tydligare strategi men också när det gäller att mäta kostnader och ställa dessa i

relation till resultat. Att också visa på effekthämtning dvs vad olika effektiviseringar lett till i form av frigjorda resurser och hur dessa hanteras är något som sällan går att utläsa i uppföljningar eller bokslut. Detta är dock inte något som är unikt bara för Ängelholm utan en brist i de flesta kommuner.

Kommunen har fortsatt att utveckla sitt ledarforum som är ett bra exempel på var cheferna har möjlighet att diskutera verksamhetsresultat, analyser och åtgärder.

Jämförelser både internt i organisationen och med andra kommuner är en viktig kunskapskälla för att förbättra och effektivisera verksamheten. En hel del görs inom detta området både internt inom och inom Familjen Helsingborg. Utvärderarna upplever dock att det inte riktigt går att fånga upp hur jämförelserna används för att utveckla verksamheten. Skillnader finns mellan kommunens olika verksamheter.

Samverkan med andra kommuner är en styrka hos Ängelholm och mycket av detta sker inom Familjen Helsingborg. Familjen Helsingborg har en gemensam verksamhetsplan. Gemensamma styrdokument tas fram, t ex strukturplan för gemensamma ställningstaganden för översiktlig planering. Samverkan inom Familjen Helsingborg sker inom områden såsom arbetsmarknad, energirådgivning, HR, infrastruktur, samhällsplanering IT, miljö, mångfald, näringsliv, skolor, turism etc. De 11 kommunerna har även flera gemensamma tjänster: t ex BibliotekSkåneNordväst som är en gemensam biblioteksdatabas och HR Servicecenter som levererar tjänster inom löne- och pensionshantering för de kommuner inom Familjen Helsingborg som valt att ansluta sig. Samarbete gällande tjänster sker också med enskilda kommuner, t ex med Båstad kommun gällande GIS.

Samverkan sker inom ramen för Region Skåne med kommunerna i Skåne inom olika områden, forum och nätverk. Räddningstjänsten Skåne Nordväst utgör räddningstjänst för Bjuv, Helsingborg, Ängelholm och Örkelljunga kommun. NSR AB (Nordvästra Skånes Renhållnings AB) ägs av kommunerna Bjuv, Båstad, Helsingborg, Höganäs, Åstorp och Ängelholm. Sydsvatten AB producerar dricksvatten till invånare i västra Skåne. Hälsostaden utgör ett specifikt samarbete mellan Region Skåne och Ängelholms kommun, som bedrivits sedan 2013. Det har medfört ökad tillgänglighet för medborgarna till vård och omsorg samt förbättrat patientflöden mellan sjukhus, primärvård och kommun. De mest sjuka äldre erbjuds även vård och omsorg i hemmet via det mobila teamet. Projektet har nu permanentats.

För att nå framgång i ofta komplexa och gränsöverskridande utmaningar samarbetar kommunen i stor utsträckning med andra aktörer i olika nätverk, projekt och verksamheter. Ett exempel är arbetsmarknadsfrågorna, i enlighet med kommunens "Arbetsmarknadsplan 2017-2021". Syftet är att grupper och individer som står utanför arbetsmarknadens förfogande ska komma till självförsörjning, för att minska arbetslösheten. En styrgrupp arbetsmarknadsfrågor har skapats där Ängelholms kommun, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan ingår.

Samverkan med frivilligkrafter inom civilsamhället är också omfattande.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunen styrmodellen Ratten – en kommunövergripande strategi för kommunens resultatstyrning</li> <li>• Uppföljningen sker systematiskt både på övergripande nivå och på enhetsnivå.</li> <li>• Kommunens chefer vittnar om att nuvarande it-system ger ett bra stöd för att följa upp resurser och resultat.</li> <li>• Transparens och öppenhet i hela organisationen kring åtgärder och analys i hela organisationen.</li> <li>• För att effektivisera och stärka serviceutbudet samverkar kommunen med flera andra organisationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla strategi för effektivitetsutveckling</li> <li>• Stärka serviceutbudet genom att fortsätta utveckla samverkan med andra organisationer.</li> <li>• Fortsätta att arbeta med mäta kostnader och ställa dessa i relation till uppnådda resultat</li> <li>• Jämföra den egna verksamheten andra utförare för att identifiera skillnader och utveckla verksamheten</li> </ul>

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalstrategi</li> <li>• Rekrytering</li> <li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li> <li>• Individuell lönesättning</li> <li>• Arbetsmiljöarbete</li> <li>• Mångfald</li> </ul>	<b>67</b>

### Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

## Sammanfattning

Kommunen har en personalpolicy som idag är kopplad till styrmodellen Ratten. Den bygger på kommunens värdegrund. Personalpolicyen kommer att ersättas av en arbetsgivarpolicy.

Vid förra utvärderingen lyfts rekryteringsprocessen fram som ett utvecklingsområde för kommunen. Nu har steg tagits i den riktningen. Upplägget är mer interaktivt vilket upplevs som positivt. Sedan tidigare har man gemensamma riktlinjer. Men det finns fortfarande ett behov av att samla och koordinera rekryteringsarbetet.

Kommunen har fortsatt sitt arbete kring attraktiv arbetsgivare. Samtliga huvuduppdrag och servicestöd arbetar aktivt för att vara en attraktiv arbetsgivare.

Kommunen arbetar aktivt utifrån begreppet ARUBA: Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla. Detta sker genom en förmånsportal, friskvårdsbidrag, årsarbetstid, möjlighet att arbeta hemifrån, utveckling av processer och åtgärder. Information om vilka förmåner medarbetarna har i kommunen finns på den nyligen lanserade jobbwebben.

Kommunfullmäktige har beslutat om en handlingsplan för "Heltid som norm". Fr o m den 1 januari 2019 erbjuder kommunen heltid till alla nyanställda.

Ett annat exempel kring hur kommunen arbetar kring attraktiv arbetsgivare hittar man inom huvuduppdrag Hälsa, som bedriver kampanjen "Älska äldreomsorgen". Med budskapet lyfter kommunen fram glädjen och värmen i det arbete som medarbetare inom äldreomsorgen utför varje dag. Kampanjen syftar även till att locka nya medarbetare till kommunen. Kampanjen bedrivs på webben, i media, en "Älska äldreomsorgen"-buss, genom olika produkter och vid kommunens deltagande på mässor. "En väg in" har införts för vikarier. Personal har utbildats till vård- och omsorgsambassadörer, som arbetar vid rekrytering och mässor. Under hela 2018 har äldreomsorgen även arbetat för att stärka chefer och medarbetare, under parollen #hälsasatsarfriskt. Varje enhet har planerat olika aktiviteter, allt från kulturbesök till yoga och mindfulness. Som final arrangerades ett utbildningsforum för alla inom äldreomsorgen med fokus på medarbetarnas och chefernas fysiska och psykiska hälsa.

Införandet av kommunens agila organisation och de aktiviteter som genomförs har fått till följd att antalet sökande har fördubblats gällande svårrekryterade grupper inom äldreomsorgen samt inom pedagogiskt och socialt arbete har antalet sökande ökat.

Kommunen har tagit fram en handlingsplan för kompetensutveckling i kommunen som avser 2017-2022. Genomförande av planen för kompetensförsörjning sker i dialog med huvuduppdragen och kompletteras med en handlingsplan som antas av Kommunstyrelsen med aktiviteter utifrån varje huvuduppdrags förutsättningar. Handlingsplan och aktiviteter kopplas till kommunens årliga budget och verksamhetsplanering. Handlingsplan ska följas upp och revideras varje år.

:En stor satsning har gjorts för att involvera alla medarbetare i processen att utveckla agila Ängelholm. Satsningen bygger på fyra teman som man arbetats sig igenom (t.ex. förändringskunskap) med utbildningar och föreläsningar för alla chefer och medarbetare, uppföljningar på APT och genom självstudier. För att fånga upp alla nyanställda finns nu möjlighet till E-learning.

Sedan förra utvärderingen har kommunen också gjort ett utvecklingsarbete kring lönesättning och lönekriterier. Under 2018 införde man verksamhetsutvecklande lönesättning. Lönekriterier

har tagits fram för en individuell lönesättning med fokus på att belöna uppnådda resultat samt det agila arbetssättet- och förhållningssättet, vilket gett ett positivt genomslag. Lönenivå bedöms även utifrån medarbetarskap och verksamhetsutveckling. Samtliga medarbetare har fått utbildning i de nya lönekriterierna och ett gemensamt stödmaterial har tagits fram. Mål och nyckeltal följs inom perspektivet ”Medskapande medarbetare” samt genom årlig personalredovisning. Stödmaterial utvärderas fortlöpande och kommer att vidareutvecklas vid behov. Vid intervjuerna framkom att detta arbetet inte riktigt ännu fått fullt genomslag inom alla verksamheter.

Ängelholms kommun har en mångfaldsplan, som behandlar olika aspekter (mångfald, jämställdhet, tillgänglighet, tolerans m m) och ett åtgärdsprogram för mångfald. En mångfaldssamordnare bedriver mångfaldsarbete och arrangerar mångfaldsföreläsningar m m. Mångfaldsarbetet följs upp av kommunstyrelsen genom mål och nyckeltal.

Kommunen arbetar för att kommunens anställda ska spegla befolkningssammansättningen i kommunen. Mångfaldsaspekten utgör en integrerad del av introduktionsprogrammet för nyanställda chefer. Inom projektet ”Agila Ängelholm” har alla chefer och medarbetare utbildats i de horisontella principerna, som handlar om jämställdhet, tillgänglighet, icke-diskriminering och hållbar utveckling. En kommunfullmäktigeberedning har arbetat med jämlikhetsfrågor och tagit fram en slutrapport om en jämlik kommun. Kommunen har nyckeltal för social hållbarhet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välutvecklad strategi för att utveckla och stärka kommunens medarbetare</li> <li>• Kommunen har arbetat systematiskt kring begreppet attraktiv arbetsgivare för att både attrahera nya medarbetare men också för att behålla befintliga medarbetare</li> <li>• Medarbetarsamtal för samtliga medarbetare</li> <li>• Utbildningssatsning för att involvera alla medarbetare i processen att utveckla agila Ängelholm</li> <li>• ”Sunt arbetsliv” – metod för att utvärdera, bedöma och skapa förutsättningar för förändring av arbetsmiljö.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Att tillvarata kunskap, sprida till kollegor och andra verksamheter i kommunen kan utvecklas ytterligare i vardagen genom arbetsplatsnära kompetensutveckling.</li> <li>• Kommunen har utvecklat övergripande lönekriterier som bryts ned i verksamheten men implementeringen har inte gått genomslag i alla verksamheterna</li> <li>• Fortsätt att stötta chefer i lönesättning</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Med mångfaldsplanen som utgångspunkt arbetar kommunen på flera områden för att öka mångfalden.</li> </ul>	
--	--

## Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul>	68

### Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

### Sammanfattning

I det agila arbetssättet ingår att våga titta på verksamheten med nya ögon, att prova nya arbetssätt. De agila arenorna och det agila förhållningssättet utgör samverkansfunktioner i syfte att leverera förbättrad service till medborgarna. Mycket av det verksamhetsutvecklande arbete som sker i organisationen bygger på processkartläggningar. Kartläggningar av olika ärendeprocesser ger kommunen en tydlig bild av vilka steg som är onödiga eller omständiga och förbättringar bör ske. De ger även en sammanfattning och överblick vilket skapar förståelse för processens helhet. Agila Ängelholm ska stödja medarbetarna att vara kreativa och hitta lösningar på problem över verksamhetsgränser.

Ängelholms kommun arbetar även med vardagsinnovationer för att förbättra arbetet. Vardagsinnovationerna utgör en av byggstenarna i det agila arbetssättet. Kommunen har nyligen infört en intern e-tjänst för Digital tjänsteinnovation. Kommunen arbetar även med kreativitet och innovationer i olika projekt. I dialogen och samråd med medborgarna används olika kreativa metoder.

Den digitala transformationen är ett av kommunens prioriterade områden och kommunen har tagit stora steg framåt för att utveckla verksamheterna genom digitalisering. Kommunen har numera en ”Plan för utveckling av IT- och digitalisering”. Som ett viktigt steg har både externa och interna e-tjänster tagits fram. En modell för appar har utvecklats, vilket underlättar möjligheten att målgruppsanpassa de digitala tjänsterna ytterligare.

Huvuduppdrag Hälsa har implementerat ett mobilt arbetssätt. Flera demensboende i kommunen är Silvia-certifierade. Det innebär att personalen på boendena utbildats för att kunna ge högsta möjliga vård där man lär känna personen bakom sjukdomen, från sjukdomens tidiga skede till livets slut. Även bemanningsenheten inom äldreomsorgen har fått utbildningen.

Inom huvuduppdrag Samhälle har flera processer och arbetssätt setts över på enheterna. I samband med att den nya kommunorganisationen infördes gjordes en genomlysning av hela planprocessen. Alla berörda interna enheter involveras numera tidigt för att gemensamt hitta hållbara lösningar. Resultatet är ökad kvalitet i detaljplaner och förbättrad medborgardelaktighet. Processkartläggningar, mätetal, standarder, skötselplaner, rutiner, mallar och IT-stöd har också tagits fram. Nya former av verktyg används, t ex har bygglov en robot som hjälper dem i sitt arbete. Lokalvården har infört digitala lösningar för att underlätta verksamheten. De har numera en sk ”Clean Pilot”, som är en digital städare genom en I-pad på städvagnen, som t ex innehåller information om vilka rum som städats eller vilka rum som inte används.

Ängelholms kommun har en kommunövergripande omvärldsanalys. Huvuduppdrag Hälsa och huvuduppdrag Samhälle har tagit fram egna omvärldsanalyser för sina verksamheter. Omvärldsanalyser genomförs även inför beredningsuppdrag. I samband med framtagande av verksamhetsplan genomför alla verksamheter egna omvärldsanalyser som sedan även ligger till grund för de stora aktiviteter som ska genomföras under året.

Genom Projekt Hälsostaden erbjuds vård utifrån ett unikt arbetssätt som ska gagna både patienter och de som jobbar med patienterna. Det handlar om tillgänglighet, patientsäkerhet och att skapa en hel vårdkedja, Hälsostaden har sedan 2014 ett mobilt akutteam som vänder sig till äldre sköra patienter som är i behov av akuta punkt insatser i hemmet. Några av målen med satsningen är att underlätta sjukvården för patienterna, skapa bättre trygghet, ge en snabbare bedömning i samband med akut sjukdom och undvika onödiga inskrivningar på sjukhuset.

Ängelholm har kommit en bra bit på väg i sitt arbete kring ständiga förbättringar. De största utmaningarna som utvärderarna fångat upp handlar om att få med alla verksamheterna då upplevelsen är att inte alla verksamheter kommit lika långt. Att fortsätta arbetet med att på olika sätt involvera medborgarna och brukarna är också ett utvecklingsområde för kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamheterna arbetar systematiskt med att analysera och följa upp verksamheten avseende brister, avvikelser etc. Samverkan och helhetsperspektiv präglar arbetet.</li> <li>• Kommunen uppvisar flera olika exempel på metoder och arbetssätt för att förbättra kvaliteten på tjänsterna</li> <li>• Genom arbetet med Agila Ängelholm har de skapats en kultur som uppmanar medarbetare att fokusera för förbättring av verksamheten.</li> <li>• Genomförda förbättringsförslag sprids till hela organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brukare och medborgare besitter kunskap om verksamheten som bör fångas upp för att utveckla och förbättra verksamheten och servicen ytterligare</li> <li>• Fortsätt att utveckla samverkan med andra aktörer för att utveckla och förbättra verksamheten</li> <li>• Kollegiegranskningen mellan olika verksamheter som ett led i att utveckla verksamheten och sprida erfarenheter</li> <li>• Stöd vid genomförandet av förbättringsförslag</li> </ul>

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	74

### Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.



## Sammanfattning

Vid förra utvärderingen fanns inte något tydlig strategi kring hur kommunen samverkar och ger stöd till frivilliga krafter för att utveckla lokalsamhället. Men inom ramen för Familjen Helsingborg har nu en modell för samverkan med civilsamhället tagits fram. Ängelholms kommun var projektledare för arbetet, som genomfördes med de andra kommunerna i Familjen Helsingborg. Modellen har sedan använts av respektive kommun för att träffa lokala överenskommelser med lokalsamhället. I Ängelholms kommun kommer en lokal överenskommelse tas upp för politiskt beslut i början av 2019.

När det gäller strategi kring kulturlivet har Region Skåne har en regional kulturplan, där Ängelholm ingår. Inom Familjen Helsingborg upprättas en årlig kulturplan. Regelbundna uppföljningar genomförs. Ängelholms kommun har en ”Handlingsplan för kultur” .

En beredning har nyligen sett över alla föreningsbidrag. En särskild bidragsform finns för att främja integration.

Kommunen har även en nyligen framtagen plan för utveckling av besöksnäringen. Av planen framgår att kommunen ska arbeta för att ha ett rikt utbud av kultur och evenemang. Handlingsplanen för utveckling av besöksnäringen innehåller flera åtgärder för att uppfylla detta. Riktlinjer ska tas fram för evenemangsbidrag. Planerna kommer att följas upp i samband med revidering och vidareutvecklas utifrån resultatet.

Ängelholms Näringsliv bedriver verksamhet inom områdena näringslivsutveckling, besöksnäring, utveckling och centrumutveckling. Kommunen betalar bidrag till Ängelholms Näringsliv AB och ingår i styrelsen. Ängelholms Näringsliv har i uppdrag att utveckla och marknadsföra Ängelholm till boende, besökare, inflyttare och företagare.

Kraftsamling Ängelholm, som är ett brett sammansatt partnerskap mellan kommun, näringsliv och ideella verksamheter, har tagit fram en gemensam vision till 2020. Projektet utgör kommunen näringslivsstrategi. Inom ramen för Kraftsamling bedrivs flera projekt. Exempel på genomförda projekt är Entreprenörskolan, arbetsmarknadsprojektet UNG i Ängelholm (som nu permanentats), kommunens 500-årsjubileum 2016, samordnade insatser kring flyktingmottagande och integration (har permanentats). Ett projekt kring Stadsodling pågår. Ett arbete ska inledas för att ta fram en ny vision för kommunen. I samband med detta ska det framtida gemensamma utvecklingsarbetet ses över.

Ängelholms kommun har placerat sig på en topposition när det gäller företagsklimatet. Ängelholms kommun närmar sig toppen i Svenskt Näringslivs årliga ranking av svenska kommuners företagsklimat. Det är främst insatser kring myndighetsutövning, service, attityder och dialog som gett ett positivt resultat i årets undersökning.

Ängelholms kommun arbetar aktivt med hållbarhet, i enlighet med resolutionen Agenda 2030 för en hållbar utveckling. Hållbarhetsaspekterna tas upp i kommunfullmäktiges mål, som ska genomsyra allt arbete i kommunen. Kommunfullmäktiges mål innehåller perspektivet ”Effektiva verksamheter”. Nämndmålet syftar till att skapa ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet.

Kommunen arbetar aktivt med samtliga hållbarhetsaspekter: ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Kommunens "Översiktsplan 2035" genomsyras av hållbarhetsaspekterna och i majoriteten av kommunens styrdokument tas hållbarhetsaspekterna upp. Kommunen har flera styrdokument som ligger inom ramen för hållbarhetsfrågorna: t ex miljöplan, bostadsförsörjningsplan, mångfaldsplan med åtgärdsprogram, en folkhälsoplan med åtgärdsprogram, plan samt handlingsplan för trygghet och säkerhet, en arbetsmarknadsplan och en ungdomspolitisk policy.

Hållbarhetsaspekterna beaktas alltid i planbesked. Kommunen har en webbsida om hållbar utveckling. En årlig hållbarhetsresa genomförs för politiker, chefer, byggherrar, fastighetsägare och exploatörer. Hållbarhetsaspekterna beaktas vid flera olika samhällsbyggnadsprojektet. Det nya stationsområdet profileras tydligt som en hållbar stadsdel. En värdeplan för hållbarhet har tagits fram avseende utveckling av stationsområdet och en handlingsplan håller på att tas fram i koppling till det. Visionsskisser för hållbarhet har tagits fram för andra större utbyggnadsområden och för utveckling av framtida Stadsbibliotek.

2017 togs en hållbarhetsrapport fram, som ska fungera som ett underlag för politiska diskussioner samt för verksamheternas utvecklingsarbete. Hållbarhetsrapporten ska ses som en kunskapsbank där analyser ska bidra till att öka förståelsen för Ängelholms kommun och svara på frågan "Hur är tillståndet i Ängelholms kommun?" ur ett hållbarhetsperspektiv.

En kommunfullmäktigeberedning har tagit fram en strategi för trygg och säker kommun. Kommunen har en "Risk- och sårbarhetsanalys" och "Krisberedningsplan". En ny plan har tagits fram utifrån risk- och sårbarhetsanalysen. Revideringar genomförs kontinuerligt.

Ängelholms kommun har vänortsavtal sedan länge med tre städer: Høje-Taastrup i Danmark, Kamen i Tyskland och Dobeles i Lettland. Ängelholm och Tyskland har varit vänorter i 40 år samt Ängelholm och Lettland i 25 år. Kommunen har en vänortskommitté som sköter kontakterna med vänorterna. Vänortskommittén består av sex politiker och kommunfullmäktiges ordförande leder arbetet. Arbetet ska uppmuntra, underlätta för och sammanföra individer, skolor, organisationer och företag mellan vänorterna. Olika former av utbyten sker med vänorterna: t ex erfarenhetsutbyten, kulturutbyten, skolutbyten och sportutbyten. Även olika EU-projekt har genomförts tillsammans med vänorterna: t ex gällande sjukhus och särskolan.

Marknadsföring internationellt sker av Ängelholms Näringsliv AB. Huvuddelen av den internationella marknadsföringen genomförs i samarbete med andra aktörer som Familjen Helsingborg, Tourism in Skåne och Greater Copenhagen etc.

Kommunen arbetar aktivt för att främja användningen av förnyelsebara energikällor och eftersträvar en effektiv energianvändning. En "Energi- och klimatplan" håller på att tas fram. Kommunen pekar ut områden för vindkraft i "Översiktsplan 2035". Kommunen har överlåtit fastigheter till det kommunala bostadsbolaget, vilket har gagnat energieffektiviseringsarbetet. Ängelholmshem och Ängelholmslokaler arbetar med energieffektiviseringsåtgärder främst för de stora och underhållskrävande fastigheterna, men även i planering av nya.

Av kommunens "Plan för trygghet och säkerhet" framgår att kommunen arbetar med olika former av trygghet: trygghet i samhället, trygghet i den fysiska miljön, ekonomisk trygghet samt trygghet i hem och nära relationer.

Kommunen genomför ett förebyggande och proaktivt arbete kring de olika formerna av trygghet. Flera projekt och kampanjer bedrivs för att öka integrationen och minska segregationen: t ex utbildning i skolan, toleranshöjande aktiviteter på fritidsgårdar och under kulturveckan, tillgänglighetsanpassning för äldre. Trygghetsvandringar genomförs kontinuerligt på olika orter i kommunen i samarbete med polisen och boende. Kommunen samverkar med fastighetsägare för att öka tryggheten. Samverkan sker även med andra parter såsom trossamfund. Olika samverkansprojekt genomförs för utsatta medborgare. Kommunen arbetar preventivt med fallolyckor samt erbjuder insatser i form av rehabilitering, rådgivning, stöd och utbildning. Fältassistenter har på senare år utökat närvaron på stan. En ungdomsgrupp är bildad där kommunen, elevhälsan, polisen, sjukhuset som arbetar med en lägesbild kopplad till ungdomar.

Kommunen har en samverkansöverenskommelse med polisen och samarbetet sker genom en organisation i tre nivåer: strategisk nivå, taktiskt nivå och operativ nivå. Syftet är att öka tryggheten och säkerheten för alla i kommunen. Överenskommelsen är utvärderad och rekommendationer för fortsatt arbete är framtagna och genomförda. Vid utvärdering framkom att både kommunen och polisen är nöjda med samverkan.

En gemensam workshop har genomförts mellan kommunen och polisen för att ta fram polisens medborgarlöften för Ängelholm. Tre medborgarlöften har tagits fram: synlighet av poliser, trafik och trygghet på landsbygden. En utvärdering ska nu genomföras.

Ängelholms kommun har en "Folkhälsoplan" med åtgärdsprogram. Ängelholms kommun var en av de första kommunerna som införde "Aktivitet förebygger" för att förebygga barns utanförskap. Alla elever i årskurs 3-6 ges möjlighet att prova på föreningsaktiviteter. Syftet är att öka barn och ungas fysiska och psykiska hälsa. Projektet omfattar även aktivt förebyggande arbete i alla skolor i kommunen, för att utifrån signaler om elevers behov av aktivitet lotsa in dem i aktiviteter. Bidrag söks från näringslivet, för att betala medlemsavgifter och utrustning. En samordnare följer med och introducerar eleven. Samverkan sker mellan skola, socialtjänst, föreningsliv och näringsliv. Aktivitet förebygger har uppmärksammats av organisationen Generation Pep, som kronprinsessparet är initiativ tagare till, som verkar för att aktörer från hela samhället ska driva ett långsiktigt folkhälsoarbete med barn och unga i fokus.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande plan/strategi för samverkan med/stöd till kulturlivet och näringslivet</li> <li>• Övergripande plan/strategi för arbetet med att skapa en hållbar utveckling</li> <li>• Övergripande arbete för säkerhet och beredskap baserat på en risk- och sårbarhetsanalys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande plan/strategi som beskriver kommunens samverkan med och stöd till frivilligkrafter i arbetet med att utveckla lokalsamhället</li> <li>• Stöd till ideella föreningar eller aktörer inom civilsamhället som är engagerade i utveckling av lokalsamhället</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samverkan med företag för att utveckla lokalsamhället genom gemensam finansiering eller arbetsinsatser</li> <li>• Kulturstipendier</li> <li>• Initiativtagande till och medverkan i återkommande kulturarrangemang</li> <li>• Utvecklat stöd och kontakter med näringslivet</li> <li>• Ansöker och får del av ekonomiskt stöd för lokalt arbete (EU-fonder eller liknande).</li> <li>• Återvinning och återbruk bland invånare och näringsliv för att minska avfallsmängden</li> <li>• Samverkan och förbyggande arbete kring att öka trygghet, brottsförebyggande och folkhälsa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samverkan med näringslivet för att främja turismen</li> <li>• Utvecklingsprojekt tillsammans med andra kommuner i andra länder</li> <li>• Aktivt arbete för att öka tryggheten, motverka social och etnisk segregation i lokalsamhället</li> <li>•</li> </ul>
---	--

## 4 Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Ängelholms kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område. I tabellerna redovisas också hur olika frågorna värderas inom respektive område.

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	12	15	80%
1.2	Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken?	16	20	78%
1.3	Informerar invånare om resultat?	15	25	61%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	21	30	72%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	9	10	87%
		<b>73</b>	<b>100</b>	<b>73%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	15	15	100%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	24	25	98%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	16	20	80%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	13	20	65%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	15	20	75%
		<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	12	15	82%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	19	25	76%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	14	25	57%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	14	20	72%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	11	15	70%
		<b>70</b>	<b>100</b>	<b>70%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	15	15	100%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	6	10	60%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	16	20	79%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	12	15	78%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	16	20	81%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	19	20	95%
		<b>84</b>	<b>100</b>	<b>84%</b>

<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	11	15	70%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	12	20	58%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	9	20	45%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	14	15	92%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	13	20	67%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100%
		<b>69</b>	<b>100</b>	<b>69%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	12	15	80%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	10	20	50%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	17	25	66%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	67%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	10	15	69%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	7	10	74%
		<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66%</b>

<b>7.</b>	<b>Ständiga förbättringar</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	10	15	68%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	16	25	66%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	13	20	66%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	14	20	68%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	14	20	71%
		<b>67</b>	<b>100</b>	<b>67%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	12	15	81%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	9	15	58%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	14	15	93%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	83%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	6	10	62%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	11	15	75%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	10	15	65%
		<b>74</b>	<b>100</b>	<b>74%</b>